

## Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie i jednostkach organizacyjnych Gminy Ostrów Wielkopolski

### § 1

Celem procedury jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania wszystkich ryzyk zagrażających realizacji celów Urzędu i Gminy w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, określanie skutków i wag tych ryzyk oraz podejmowanie adekwatnych działań w celu minimalizacji ryzyka.

### § 2

1. Użyte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:
  - 1) **analiza ryzyka** – czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażony jest Urząd,
  - 2) **czynniki ryzyka** – okoliczności, stan prawny, stan faktyczny, które mogą wywołać ryzyko,
  - 3) **mechanizm kontrolny** – element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa, procedury, które mają ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub jego skutki,
  - 4) **oddziaływanie ryzyka** – możliwe skutki lub konsekwencje dla Urzędu takie jak straty, utrata reputacji, obrażenia, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia,
  - 5) **prawdopodobieństwo** – szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia,
  - 6) **rejestr ryzyka** – zestawienie w formie papierowej wszystkich zidentyfikowanych ryzyk,
  - 7) **ryzyko** – możliwość (prawdopodobieństwo) zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań,
  - 8) **szacowanie ryzyka** – proces systematycznej oceny źródeł, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
  - 9) **właściciel ryzyka** – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza,
  - 10) **zarządzanie ryzykiem** – podjęte działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie.

### Cele i zasady zarządzania ryzykiem

### § 3

1. Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie i Gminie ma celu zidentyfikowanie ryzyka oraz ograniczenie jego negatywnego oddziaływania, co powinno przyczynić się do efektywnego i racjonalnego osiągnięcia celów i realizacji zadań Urzędu.
2. Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do głównych celów i zadań Urzędu i Gminy jest:
  - 1) poprawa jakości świadczonych usług,

- 2) zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej,
- 3) efektywne zarządzanie Urzędem poprzez utworzenie właściwego ładu organizacyjnego, tj.: procedur kontroli zarządczej oraz środowiska wprowadzonych przez kierownictwo Urzędu w celu uzyskania przepływu informacji, zarządzania i monitorowania,
- 4) położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
- 5) bardziej świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji,
- 6) efektywne wykorzystanie zasobów Urzędu,
- 7) skuteczne zarządzanie projektami,
- 8) dostosowanie do obowiązujących wymogów prawnych,
- 9) ograniczenie ryzyka utraty szans,
- 10) zapewnienie, by mechanizmy kontrolne były adekwatne do ryzyka,
- 11) ograniczenie nieetycznych zachowań.

#### § 4

1. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:
  - 1) zgodności z przepisami prawa oraz wytycznymi w zakresie standardów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych,
  - 2) powiązania z celami i zadaniami Urzędu jako jednostki oraz jej komórek organizacyjnych, a także celami i zadaniami Gminy;
  - 3) integracji z innymi działaniami podejmowanymi w ramach zarządzania Urzędem zrozumienia i akceptacji przez pracowników roli zarządzania ryzykiem w realizacji celów Urzędu i Gminy,
  - 4) zaangażowania pracowników w działania związane z zarządzaniem ryzykiem,
  - 5) ciągłości procesu zarządzania ryzykiem,
  - 6) podejmowania działań korygujących i zapobiegawczych proporcjonalnie do istotności danego ryzyka.

#### § 5

1. Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie i Gminie realizowane jest poprzez:
  - 1) gromadzenie informacji dotyczących ryzyka na podstawie informacji otrzymanych od Kierowników i osób realizujących zadania ,
  - 2) ocenę ryzyka w oparciu o matematyczną metodę,
  - 3) podejmowanie reakcji na ryzyko na podstawie oceny ryzyka,
  - 4) podejmowanie działań zmierzających do ograniczenia liczby i skali występujących zagrożeń,
  - 5) ograniczenie negatywnych skutków ryzyk,
  - 6) monitoring skuteczności podjętych działań w obszarze ryzyka.
2. Gromadzeniem informacji na temat ryzyka, jego oceną oraz reakcją zajmuje się powołany przez Wójta Zespół ds. kontroli zarządczej.
3. Informacje na temat ryzyka sporządzane są przez Kierowników i przewodniczących zespołów funkcjonujących w Urzędzie oraz kierowników jednostek organizacyjnych w tabeli stanowiącej załącznik nr 1 do niniejszej procedury.
4. Kierownicy mają obowiązek przedłożenia informacji o której mowa w pkt. 3 **w terminie do 20 stycznia**

#### § 6

1. Urząd realizuje cele i wykonuje zadania określone ustawami, powierzone w drodze porozumienia oraz wynikające z zarządzeń Wójta i uchwał Rady Gminy.
2. Podstawowy zakres działania poszczególnych komórek organizacyjnych określony jest w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu.
3. Podstawowy zakres działania jednostek organizacyjnych określają ich statuty.

## § 7

1. Procedura zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich komórek organizacyjnych Urzędu oraz do wszystkich pracowników zatrudnionych w Urzędzie, a także do kierowników jednostek organizacyjnych.
2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na dwóch poziomach:
  - 1) strategicznym,
  - 2) operacyjnym,
3. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym oparte jest na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka.
4. Zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym stanowi rutynowy element zarządzania, polegający na bieżącej identyfikacji, ocenie ryzyka i podejmowaniu działań zaradczych.
5. W przypadku istotnej zmiany warunków w których funkcjonuje Urząd należy dokonać ponownej identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań.

### Identyfikacja ryzyka

## § 8

1. Każde ryzyko podlega analizie pod kątem jego wpływu na osiągnięcie przez Urząd i jednostki organizacyjne założonych celów.
2. Identyfikacja i ocena czynników ryzyka odbywa się w odniesieniu do zidentyfikowanych obszarów działania i polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom realizowanym przez komórki czy jednostki organizacyjne.
3. Proces identyfikacji ryzyka polega na rozpoznaniu typów ryzyk i niepewności, które mogą zaistnieć, a których wystąpienie zmniejsza prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i realizacji zadań Urzędu.
4. W przypadku braku istotnej zmiany warunków funkcjonowania Urzędu, identyfikacja obszarów ryzyka w odniesieniu do zadań i celów dokonywana jest raz na rok.
5. Zespół ds. kontroli zarządczej dokonując identyfikacji ryzyka:
  - 1) zwraca szczególną uwagę na zasadnicze ryzyka związane z realizacją najważniejszych celów i zadań Urzędu i Gminy,
  - 2) identyfikuje ryzyka dotyczące zarówno całego Urzędu, Gminy jak i ryzyko odnoszące się do każdego istotnego obszaru działalności, programu czy projektu,
  - 3) zwraca uwagę na czynniki zewnętrzne sprzyjające wystąpieniu ryzyka wynikającego ze źródeł zewnętrznych, takie jak: zakłócenia w dostawach energii, w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej, przerwy w łączności telefonicznej, zakłócenia związane z transportem, komunikacją i dostawcami usług, siła wyższa, stan finansów publicznych,
  - 4) uwzględnia ryzyka związane z systemem organizacji Urzędu i jakością zespołu zarządzającego, zarządzaniem zasobami ludzkimi, złożonością działalności prowadzonej przez Urząd, Gminę oraz zmianami organizacyjnymi i prawnymi,
  - 5) istotną wagę przywiązuje do ryzyk związanych z funkcjonowaniem systemów informatycznych, w szczególności z: utrzymaniem ciągłości pracy systemów informatycznych, niekontrolowanym dostępem do zasobów informatycznych (włamanie do systemu, wpływ danych itp.), wykorzystaniem infrastruktury informatycznej, np. awaria sprzętu, niedopasowanie systemu do bazy sprzętowej, wykorzystanie nielegalnego oprogramowania, rozwojem i wdrożeniem nowych systemów informatycznych, np. nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych,
  - 6) wykorzystuje ustalenia audytu wewnętrznego i zewnętrznego, wyniki ocen, kontroli wewnętrznych i zewnętrznych oraz uwagi kierownictwa i pracowników, itp.

## § 9

1. Oszacowanie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem dla realizacji zadania lub osiągnięcia celu realizowanego przez komórki organizacyjne.
2. Do określenia wpływu używa się opisu jakościowego przy zastosowaniu skali ocen:
  - 1) wysoki, gdy zdarzenie objęte ryzykiem powoduje brak realizacji kluczowego celu działalności i/lub stratę finansową powyżej 500.000 zł (ocena punktowa – 3),
  - 2) średni, gdy zdarzenie objęte ryzykiem powoduje zakłócenia w działalności i/lub stratę finansową mniej niż 500.000 zł. i więcej niż 50.000 zł (ocena punktowa – 2),
  - 3) niski, gdy zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielki lub krótkotrwałe zakłócenia w działalności i/lub stratę finansową mniej niż 50.000 zł (ocena punktowa – 1),

#### § 10

1. Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku.
2. Do określenia prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka używa się opisu jakościowego przy zastosowaniu skali ocen:
  - 1) wysokie, gdy jest więcej niż 60% szans, że ryzyko wystąpi, o ile nie zostanie zmniejszone (ocena punktowa – 3),
  - 2) średnie, gdy jest więcej niż 10%, ale mniej niż 60% szans, że ryzyko wystąpi, o ile nie zostanie zmniejszone (ocena punktowa – 2),
  - 3) niskie, gdy jest mniej niż 10% szans, że ryzyko wystąpi, o ile nie zostanie zmniejszone (ocena punktowa – 1).

#### § 11

Pogrupowanie ryzyk według ich wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia, powinno wyznaczyć priorytetowe kierunki w podejmowaniu działań korygujących i zapobiegawczych i wskazać rzeczywiste zagrożenia w realizacji celów i zadań komórek organizacyjnych.

#### § 12

1. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka.
2. Przyjmuje się następujące poziomy istotności ryzyka:
  - 1) ryzyko poważne – ryzyko o wysokim wpływie oraz o wysokim lub średnim prawdopodobieństwie (ocena punktowa 6-9),
  - 2) ryzyko umiarkowane – ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie oraz wysokim, średnim lub niskim prawdopodobieństwie, a także ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie (ocena punktowa 3-5),
  - 3) ryzyko niskie – ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie (ocena punktowa 1-2).

#### § 13

1. Wójt wyznacza akceptowalny z punktu widzenia strategicznego poziom ryzyka, czyli stopień ryzyka, jaki gotowy jest przyjąć, z uwzględnieniem sytuacji Urzędu, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka oraz możliwości wpływu na ryzyko.

2. W Urzędzie przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:
  - 1) przeniesienie ryzyka – dotyczy to kategorii ryzyka, które można przenieść na inną instytucję, np. poprzez ubezpieczenie,
  - 2) tolerowanie ryzyka – jest to uzasadnione w przypadku, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzykom, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć potencjalne korzyści,
  - 3) przeciwdziałanie – dotyczy to kategorii ryzyka, które wymagać będzie zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadzących do likwidacji lub znacznego ograniczenia działań, działania pozwalające na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu, np. dzięki wzmocnieniu mechanizmów kontroli zarządczej (poprzez procedury, wytyczne, zasady, nadzór, itd.) wbudowanych w realizowane procesy,
3. Przyjęto następujące podstawowe zasady akceptowalności poziomów ryzyka:
  - 1) **Ryzyko niskie** – ryzyko akceptowalne, ale należy je monitorować i w miarę potrzeby sprawdzać, czy ryzyko jest prawidłowo kontrolowane.
  - 2) **Ryzyko umiarkowane** - może wywierać poważny wpływ na kluczową działalność, dlatego należy je monitorować i rozważyć potrzebę działań korekcyjnych/ korygujących, zapobiegawczych i wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontroli, mając na uwadze koszty wprowadzenia kontroli, można tolerować średni poziom, gdy koszty zapobiegania ryzyku są zbyt wysokie, ale należy na bieżąco sprawdzać poziom ryzyka. Za monitoring ryzyka i ewentualne zaprojektowanie mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka. Decyzję o tolerowaniu (akceptacji) ryzyka może podjąć, w formie adnotacji „akceptuję”, tylko Wójt,
  - 3) **Ryzyko poważne** - stanowi poważne zagrożenie dla kluczowej działalności Urzędu lub osiągnięcia przez nią celów działania. Potrzebne jest natychmiastowe działanie, poprzez wprowadzenie silnych mechanizmów kontroli. Podlega ciągłemu monitoringowi, nie może być tolerowane. Właściciel ryzyka w porozumieniu z Zespołem ds. kontroli zarządczej zobowiązany jest do zaprojektowania mechanizmów ograniczających poziom ryzyka wysokiego.
4. Wójt ma prawo podjąć decyzję o akceptacji każdego poziomu ryzyka i nie podejmowaniu działań korygujących i zapobiegawczych.

#### § 14

1. W stosunku do każdego ryzyka, wywołującego przekraczający akceptowalny poziom, są planowane i wdrażane / zlecane przez właściciela ryzyka odpowiednie działania.
2. Przed przystąpieniem do działań mających przeciwdziałać ryzyku należy odpowiedzieć na następujące pytania:
  - 1) czy i jakie działanie jest konieczne,
  - 2) jaki poziom bezpieczeństwa należy osiągnąć po podjęciu określonych środków,
  - 3) które mechanizmy kontroli są najskuteczniejsze,
  - 4) jaki jest koszt wprowadzenia mechanizmu kontrolnego,
  - 5) czy prawidłowe wdrożenie procedury jest możliwe.

#### § 15

1. Wyniki analizy ryzyka wprowadzane są do rejestru ryzyka, którego wzór stanowi załącznik nr 2 do niniejszej procedury.
2. Analizując ryzyko powołany zespół bierze pod uwagę sporządzone arkusze samooceny oraz oświadczenia o stanie kontroli zarządczej o których mowa w §16.

## Monitorowanie ryzyka

### § 16

1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym realizowanym przez kierowników komórek organizacyjnych i przewodniczących zespołów funkcjonujących w Urzędzie, który pozwala na podejmowanie decyzji w odpowiednim czasie.
2. Najwyższe Kierownictwo wspiera wszelkie działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.
3. Kierownicy i przewodniczących zespołów funkcjonujących w Urzędzie prowadzą monitoring funkcjonowania mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności i skuteczności.
4. W ramach monitorowania ryzyka raz w roku **w terminie do 31 grudnia**, przeprowadzona jest w Urzędzie samoocena kontroli zarządczej.
5. Samoocenę przeprowadza się z wykorzystaniem jednolitych kwestionariuszy samooceny kontroli zarządczej stanowiących załącznik nr 3 i 4 do niniejszego regulaminu.

### § 17

1. Kierownik jednostki organizacyjnej odpowiada za wdrożenie procedur i działań zapewniających funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w kierowanej przez niego jednostce organizacyjnej.
2. Ocena systemu kontroli zarządczej na poziomie jednostki organizacyjnej następuje w drodze samooceny sporządzanej przez kierownika jednostki, co najmniej raz w roku wg kwestionariusza samooceny kontroli zarządczej stanowiących załącznik nr 5.
3. Kierownik zobowiązany jest do składania Wójtowi oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni w zakresie kierowanej jednostki **w terminie do dnia 15 stycznia**
4. Wzór oświadczenia o stanie kontroli zarządczej, o którym mowa w pkt. 3 stanowi załącznik nr 6 do niniejszej regulaminu.

**Z upoważnienia Wójta Gminy Ostrów Wielkopolski**  
**/-/ Antoni Hadryś**